

Compliance im Sport

Sylvia Schenk, 10. Juni 2014

1 Einleitung

Schon wieder ein Fremdwort: Compliance. Was heißt das überhaupt und warum soll sich der Sport jetzt auch noch damit beschäftigen?

Teile des Sports reagieren erst mal mit Abwehr oder gar Misstrauen, wenn es um neue Begriffe und Methoden geht. Zwar sind die wirtschaftlichen Aspekte in allen Bereichen des Sports in den vergangenen Jahren immer mehr in den Vordergrund gerückt, doch Verbände, Vereine und selbst die Proficlubs sehen sich in einer Sonderrolle. Sie meinen deshalb vielfach, dass Entwicklungen in der Wirtschaft nichts oder nur wenig mit ihren eigenen Aufgaben zu tun haben.

Dabei heißt Compliance nichts anderes als „Regeltreue“ (ursprünglich aus der Medizin: die ärztlichen Anweisungen befolgen) und greift damit einen wesentlichen Grundsatz des Sports auf. Jede Sportart wird bestimmt von ihrem Regelwerk, nur die Einhaltung der Regeln sichert den geordneten Ablauf von Wettkämpfen sowie Fair Play, den zentralen Wert des Sports. Das Thema Compliance hängt daher eng mit den positiven Wirkungen zusammen, die der Sport für sich in unserer Gesellschaft in Anspruch nimmt.

Dass Regeltreue und Fair Play sich nicht von selbst einstellen, weiß niemand so gut wie der Sport: Regeln und Werte müssen vermittelt werden, zudem sind Schiedsrichterinnen oder Kampfrichter für Kontrolle und Sanktionen nötig, soll ein Wettkampf nicht aus dem Ruder laufen. Was für Stadion, Sportplatz oder Halle gilt, betrifft aber auch das sonstige Verhalten. Überall lauern Risiken, können Fehler passieren - Compliance dient dazu, diesen vorzubeugen und mögliche negative Auswirkungen zu verhindern oder zumindest zu reduzieren.

2 Compliance im Kontext von Nachhaltigkeit, CSR und Good Governance

Es ist kein Zufall, dass Compliance als Instrument mehr oder weniger parallel zur Diskussion über Nachhaltigkeit in den Vordergrund gerückt ist. Wer sich hohe Ziele und ethische Standards setzt, muss auch sicherstellen, dass diese verwirklicht bzw. eingehalten werden. Was nutzen die besten Vorgaben zum Umweltschutz oder zur Einsparung von Ressourcen, wenn sich im Alltag niemand daran hält? Für viele Unternehmen ist es inzwischen eine wesentliche Frage der Reputation, ob sie ihren Worten Taten folgen lassen oder letztlich nur „Greenwashing“ betreiben. In einer globalisierten Welt, durch das Internet in Echtzeit verbunden, lässt sich kaum mehr etwas unter den Teppich kehren. Die Menschen wollen wissen, unter welche Bedingungen ein Produkt hergestellt wird, und wählen danach ihren Einkauf. Das spürt inzwischen auch der Sport: Skandale um Doping und Spielmanipulationen

sowie die weltweit gewachsenen Zweifel am Sinn von Großveranstaltungen manifestieren sich in der Ablehnung durch die Bevölkerung bei Bürgerentscheiden über Olympiabewerbungen bis hin zu Massendemonstrationen wie im Sommer 2013 während des FIFA Konföderations-Cup in Brasilien. Das Hochglanz-Produkt Leistungssport wird zunehmend in Frage gestellt. Es geht daher nicht nur darum, sich ein bisschen sozial zu engagieren, sondern um die originären Aufgaben und vor allem um die Werte des Sports. Davon hängt auch die Autonomie des in Vereinen und Verbänden organisierten Sports ab.

Die Kommission der Europäischen Union („EU“) stellt dazu in ihrer Mitteilung zur "Entwicklung der Europäischen Dimension des Sports" vom 18. Januar 2011 fest: "Good Governance im Sport ist eine Voraussetzung für die Autonomie und die Selbstregulierung von Sportverbänden".¹

Für den vorliegenden Beitrag wird der Zusammenhang von Compliance, Nachhaltigkeit, CSR und Good Governance wie folgt zugrunde gelegt.

2.1 Nachhaltigkeit als übergeordnetes Ziel

Eine nachhaltige Entwicklung hat sich seit den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts zum internationalen Leitprinzip in Politik, Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen entwickelt. Auch der Sport hat dies früh aufgegriffen, allerdings meist verkürzt auf die Umweltthematik. So wurde die Olympische Charta 1996 um ein Bekenntnis zur Verantwortung für die Umwelt als dritter Schwerpunkt der Olympischen Bewegung (neben Sport und Kultur) ergänzt². Die tatsächliche Ausgestaltung Olympischer Spiele und vieler anderer Veranstaltungen weicht allerdings oft erheblich von einer umweltfreundlichen Zielsetzung ab – siehe zuletzt die Diskussion um die Olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi. Vor allem aber wurde die notwendige Balance zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit - Ökonomie, Ökologie und sozial-gesellschaftliche Aspekte - lange Zeit ausgeblendet. Hier hat der Sport teils noch erheblichen Nachholbedarf.

2.2 CSR und Governance

Der Begriff Corporate Social Responsibility („CSR“) wird primär in der Wirtschaft gebraucht und bezeichnet die Verantwortung eines Unternehmens nicht nur für den eigenen Erfolg, sondern darüber hinaus für die Gesellschaft, betrifft also wiederum das nachhaltige Wirtschaften. Soweit der Sport zum Geschäft geworden ist, lässt sich CSR zwar übertragen, bei den Verbänden und insbesondere den - kleineren - Vereinen passen Ansatz und Begrifflichkeit von CSR aber nicht ohne weiteres. Da es international im Sport vielfach noch an den wesentlichen Grundlagen der Führung und Administration fehlt – in einzelnen afrikanischen Ländern kommen selbst manche Erst- oder Zweitligisten im Fußball noch ohne formale Struktur aus, es genügt, regelmäßig eine Mannschaft zusammen zu bekommen – muss breiter angesetzt werden. Dies geschieht unter der Überschrift Good Governance.

¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0012:FIN:DE:PDF> , Seite 12, 4.1

² <http://www.olympic.org/news/leading-the-way/167026> Regel 2 „Mission and Role of the IOC“, Nr. 13: http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf

Das Internationale Olympische Komitee („IOC“) hat bereits 2008 „Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement“ verabschiedet.³ Diese sind allerdings bislang weitgehend unbeachtet geblieben.

Außerhalb des Sports hat sich - ausgehend von der Debatte über Governance in der Regierungsführung und, wiederum davon abgeleitet, in Unternehmen (Corporate Governance als wichtiger Teil von CSR bzw. nachhaltiger Unternehmensführung) - für sonstige Institutionen, z.B. Wohlfahrtsverbände oder Nicht-Regierungsorganisationen, das Führungsprinzip der „Good Governance“ inzwischen etabliert.

Nach der Definition der EU bedeutet Good Governance im Sport:

“The framework and culture within which a sports body sets policy, delivers its strategic objectives, engages stakeholders, monitors performance, evaluates and manages risk and reports to its constituents on its activities and progress including the delivery of effective, sustainable and proportionate sports policy and regulation.”⁴

Ob CSR oder Good Governance: Die Übergänge zwischen den einzelnen Herangehensweisen bzw. Zuschreibungen sind fließend, aber davon sollte sich niemand verwirren lassen. Letztlich kommt es nicht auf Definitionen im Detail an - entscheidend ist, dass die Führungskultur heutigen Standards genügt und Nachhaltigkeit durchgesetzt wird.

2.3 Die Rolle von Compliance

Im Zusammenspiel mit

nachhaltiger Zielsetzung,

der Wahrnehmung der Unternehmens- bzw. Verbands-/Vereinsverantwortung durch eine entsprechende Führungskultur (CSR bzw. Good Governance) und

den dazugehörigen Prinzipien und Vorgehensweisen

soll Compliance die konkrete Umsetzung gewährleisten. Die Sicherung der Regeltreue ist das Instrument, ohne das sich Verantwortung nicht realisieren lässt. Dabei geht es neben der Prävention von Risiken zugleich auch um den Ausschluss von persönlicher und/oder unternehmerischer Haftung. Wer nicht vorbeugt, muss mit Regress oder in manchen Fällen gar strafrechtlichen Konsequenzen rechnen.

Allerdings darf niemand davon ausgehen, mit Compliance ließen sich Risiken auf null reduzieren und jegliche Regelverstöße einzelner Personen ausschließen. Es wird immer wieder auch zu negativen Vorfällen kommen. Wenn diese aber auf ein unvermeidliches Minimum reduziert, Fehlentwicklungen frühzeitig entdeckt und eventuelle Schäden abgemildert werden, ist schon viel gewonnen. Vor allem für die Reputation, die heutzutage nicht unwesentlich davon abhängt, wie in einer Institution einerseits vorgebeugt und andererseits transparent mit Problemen umgegangen wird. Dies gilt insbesondere für den

³ http://www.olympic.org/assets/importednews/documents/en_report_1292.pdf

⁴ Experts Group Good Governance: Principles for the Good Governance of Sport in the EU, Definition of Good Governance, Seite 5

Sport, der im Hinblick auf staatliche Förderung und Sponsorleistungen letztlich von seinem positiven Image lebt.

3 Aufbau eines Compliance-Systems

Welcher Aufwand für ein Compliance-System betrieben werden muss, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Neben der Größe und Struktur der betreffenden Institution kommt es zentral auf die jeweiligen Aufgaben und Risikobereiche an.

Der Aufbau und die wesentlichen Elemente sind dagegen vom Grundsatz her gleich, unabhängig davon, ob es sich um einen kleinen Sportverein oder ein Millionenunternehmen aus der Fußball-Bundesliga handelt.

Zu berücksichtigen sind allerdings die besonderen Gegebenheiten im Sport, vor allem die Vereinsstruktur auch in Verbindung mit umfassendem Wirtschaftsbetrieb und die Ehrenamtlichkeit in der Führung. Bevor darauf eingegangen wird (siehe „4 Besonderheiten Sport“) sollen die wesentlichen Elemente eines Compliance-Systems kurz im Überblick dargestellt werden.⁵

3.1 Führung ist alles

Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Compliance ist der „Tone from the Top“: Nur wenn die Führung selbst sich an die Regeln hält, mit gutem Beispiel vorangeht, Zweideutigkeiten vermeidet und die Bedeutung von einwandfreiem Verhalten und der Abwehr von Risiken für das Unternehmen immer wieder hervorhebt, entsteht Glaubwürdigkeit. Diese ist unerlässlich, damit die Maßnahmen auch ernst genommen werden und somit Wirkung entfalten.

Zu diesem sogenannten Commitment an der Spitze gehört auch eine Null-Toleranz-Haltung: Jeder Hinweis muss aufgegriffen, jede Regelverletzung Konsequenzen haben. Diese sollen angemessen sein, Augenmaß ist durchaus gefordert, aber es darf nicht der Eindruck entstehen, dass etwas unter den Teppich gekehrt oder ein Auge zugeedrückt wird.

Die Führung in Teilen des Sports hat es in der Vergangenheit vielfach an der notwendigen Konsequenz fehlen lassen, z.B. beim Thema Doping: Wer Nominierungskriterien für internationale Meisterschaften an zweifelhaften Spitzenleistungen ausrichtet und/oder bei positiven Doping-Proben nicht bis in die letzte Konsequenz auch im Umfeld von Athleten nach Schuldigen sucht, sondern belastete Trainer und Betreuer unbehelligt weitermachen lässt, signalisiert nicht, dass Doping wirklich abgelehnt wird.

⁵ Dabei wird darauf verwiesen, dass die Verwendung von einzelnen Begriffen sowie die Struktur und Handhabung der Maßnahmen individuell unterschiedlich ausgestaltet werden können. Eine einheitliche oder gar allgemeingültige Linie gibt es nicht.

3.2 Werte und Ethik-Code

Ausgangspunkt eines Compliance-Programmes ist die Festlegung von Unternehmens-/Verbandswerten in einem Ethik-Code mit grundsätzlichen Aussagen, z.B. zu Anti-Diskriminierung und der Einhaltung von Gesetzen und anderen Verpflichtungen. Ein solcher Kodex fasst in Kürze die wesentlichen Vorgaben zusammen und bildet damit den ethischen Überbau, der den Rahmen für die Vorgehensweise der Institution als Ganzes sowie das Verhalten einzelner Personen (Führungskräfte – im Sport Ehren- wie Hauptamt, Mitglieder, Beschäftigte – bis hin zu Lieferanten u.a.) setzt.

Beispielhaft hat der Deutsche Olympische Sportbund („DOSB“) in der Mitgliederversammlung am 7. Dezember 2013 einen Ethik-Code beschlossen.⁶

3.3 Risikoanalyse

Wer Prävention betreiben will, muss wissen, welchen Risiken er ausgesetzt ist. Bei manchen Risiken gibt es gesetzliche Vorgaben zur Prävention (z.B. Unfallgefahren – Vorschriften zum Arbeitsschutz), andere Risiken werden oft unterschätzt (z.B. im Bereich der Wirtschaftskriminalität) oder gar ignoriert.

Jede Institution sollte daher zunächst die Risiken in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen möglichst umfassend auflisten und sodann bewerten.

Die Größe eines Risikos richtet sich nach der Eintrittswahrscheinlichkeit einerseits und der Höhe des voraussichtlichen Schadens andererseits (wobei hier nicht nur der – direkte - monetäre Aspekt ausschlaggebend ist, sondern z.B. auch Folgen für die Reputation).

Ein häufig eintretendes Ereignis mit jeweils mittleren Auswirkungen verlangt ebenso Aufmerksamkeit, wie ein seltenes Ereignis, das große Auswirkungen haben könnte. Sinnvoll ist es, eine Risikomatrix zu nutzen und die Risiken entsprechend zu klassifizieren:

⁶ http://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/DOSB-Dokumente%20%7B96E58B18-5B8A-4AA1-98BB-199E8E1DC07C%7D/DOSB_Ethik_Code.pdf

Folgen	Bewertung Risiko		
Schwer	mittel	Nicht akzeptabel	Nicht akzeptabel
Mittel	niedrig	mittel	Nicht akzeptabel
Gering	niedrig	niedrig	mittel
	Selten	Gelegentlich	Häufig
	Eintrittswahrscheinlichkeit		

Abb. 3-1: Beispiel einer Risikomatrix

Die zeitliche Umsetzung und Intensität der zu treffenden vorbeugenden Maßnahmen richtet sich nach den Ergebnissen der Risikoanalyse sowie der jeweiligen Risikobereitschaft. Bei großen Risiken muss schnell und umfassend gehandelt werden, der Schutz vor kleineren Risiken hat geringere Priorität oder kann – zumindest bei rein finanziellen Auswirkungen - u.U. ganz unterbleiben, wenn ein Unternehmen/Verband lieber im Einzelfall den Schaden behebt, als vorab den Eintritt zu verhindern.

Bei der Überlegung, ob man sich vor einem Risiko schützt oder es in Kauf nimmt, dürfen allerdings die durch das schädigende Ereignis eintretende Störung und der zur Beseitigung der Folgen nötige Zeit-/Arbeitsaufwand nicht außer Betracht bleiben.

3.4 Sportspezifische Risiken

Im Sport gibt es, wiederum differenziert nach einzelnen Sportarten, Risiken, die in anderen Bereichen nicht oder nicht in einer solchen Ausprägung vorkommen.

Einen groben Überblick über typische Risiken im Sport gibt die folgende Liste:

a) Finanzen

- Fehlerhafte Spendenquittungen/unzutreffender Ausweis von geldwerten Vorteilen (Sachsponsorship)
- Zweckentfremdung von Geldern (z.B. zweckgebundene Spenden; öffentliche Zuschüsse)
- Erschleichen von Zuschüssen (z.B. Meldung einer überhöhten Mitgliederzahl; Rückdatierung von Rechnungen)

b) Entscheidungsprozesse

- Interessenkonflikte
- Korruption im Zusammenhang mit:
 - Wahlen und Ernennungen
 - Vergabe von Sport- und Verbandsereignissen (z.B. Meisterschaften)
 - Sponsor- und TV-Verträge
 - Ticketing (Hospitality/VIP-Tickets)
 - Transfers
 - Mannschaftsaufstellungen

c) Gesundheit und Wohlergehen

- Verletzung bei Training und Wettkampf /Unfälle
- Essstörungen (insbesondere kompositorische Sportarten, Ausdauersportarten, aber grundsätzlich in jeder Sportart möglich)
- Sexuelle Belästigung bis hin zu sexuellem Missbrauch (Umfang des Risikos Sportart- und altersabhängig, z.B. Schwimmen, Turnen, Reiten mit besonders jungen Sportlerinnen und Sportlern; entscheidend auch Kleidung und Körperkontakt z.B. bei Hilfestellung; grundsätzlich in jeder Sportart als Risiko, vor allem Ausnutzung von Abhängigkeit/Vertrauen Minderjähriger)
- Nahrungsergänzungsmittel und Missbrauch von Medikamenten (z.B. Appetitzügler; Eiweiß und andere Zugaben bei Jugendlichen)
- Glücksspiel bis hin zu Spielsucht (vorrangig Aktive im Leistungssport – teilweise abhängig von spezifischem Umfeld)
- Misshandlung von Tieren (Reitsport, Moderner Fünfkampf)

d) Wettkampfsport

- Manipulation von Ergebnissen („Match-Fixing“) aus sportlichen Gründen
- Manipulation von Ergebnissen/Ereignissen zum Wettbetrug (nur, soweit auf Sportereignis gewettet werden kann)
- Doping
- Altersklassen-Betrug
- Technische Manipulationen (sportartspezifisch)

3.5 Inhaltliche Vorgaben - Verhaltensrichtlinien

Auf der Grundlage der Risikoanalyse erfolgt dann je nach den Gegebenheiten die Erarbeitung von Verhaltensstandards für spezifische Situationen. Die meisten Compliance-Programme enthalten zumindest Richtlinien für den Umgang mit Interessenkonflikten und Zuwendungen (Geschenke, Einladungen usw.), hinzu kommen können Standards für die Arbeitsorganisation, Umwelt, Sicherheit usw.

Einzelne Vorgaben, die mit solchen Richtlinien vergleichbar sind, gibt es im Sport schon seit langem - ein frühes Beispiel für konkrete Verhaltensrichtlinien sind die Ethischen Grundsätze des Pferdefreundes der Deutschen Reiterlichen Vereinigung aus dem Jahr 1995.⁷ Allerdings fehlen oft der Bezug zu Compliance und eine systematische Risikoanalyse als Grundlage. Ob Anti-Doping-System⁸ oder Prävention von sexuellem Missbrauch⁹ - der Sport hat hier jeweils auf konkrete Problemlagen reagiert, sobald die öffentliche Diskussion es unumgänglich machte. Hinzu kommt, dass die Prävention im engeren Sinne an die Deutsche Sportjugend delegiert wurde. Das schränkt das Signal von oben (Tone from the Top) ein und nimmt die Gesamtführung nicht umfassend für den präventiven Aspekt z.B. der Dopingbekämpfung in die Verantwortung.

Aktuell wurde vom DOSB erstmals für die – dann durch die Ablehnung bei den Ratsentscheiden gescheiterte – Bewerbung Münchens um die Olympischen Winterspiele und Paralympics 2022 ein Ethik-Code mit Richtlinien zum Umgang mit Interessenkonflikten und Zuwendungen erarbeitet.¹⁰

3.6 Strukturelle Maßnahmen

Regeln alleine genügen nicht - es kommt auch auf die Strukturen sowie organisatorische Maßnahmen an, wenn ethische Verhaltensweisen gefördert werden sollen. Ausschließliche Zuständigkeit einer Person z.B. für Überweisungen kann leicht in Versuchung führen - Standard ist deshalb das Vier-Augen-Prinzip z.B. in der Buchhaltung. Auch der regelmäßige Wechsel auf bestimmten Arbeitsplätzen (Job-Rotation) gehört dazu, um zu enge Kontakte z.B. zwischen den für die Vergabe von Aufträgen zuständigen Beschäftigten eines Unternehmens und dessen Lieferanten zu unterbinden und so konkret unzulässiger Einflussnahme bis hin zur Bestechung vorzubeugen.¹¹

Strukturelle Maßnahmen sind ebenfalls an den spezifischen Risiken auszurichten. Im Sport gehört dazu u.a. die Vorgabe, dass Trainer die Dusche von Jugendlichen nicht betreten sollen, um von vornherein zu große Nähe als Gelegenheit für sexuelle Belästigung auszuschließen.

3.7 Kommunikation und Schulungen

Ethik-Code, Richtlinien, vor allem aber die grundsätzliche Ausrichtung der Führung im Hinblick auf Compliance - Tone from the Top - müssen intern und extern systematisch kommuniziert werden. Intern hilft dies bei der Überzeugungsarbeit und sichert mit der Glaubwürdigkeit auch die Durchsetzung der getroffenen Maßnahmen. Extern verpflichtet sich

⁷ <http://www.pferd-aktuell.de/fn/ethische-grundsaeetze/ethische-grundsaeetze>

⁸ www.nada-bonn.de/de/home

⁹ <http://www.dsj.de/kinderschutz/>

¹⁰ <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtinfos/Presse-Service/Pressemitteilungen-2013/1024Gesellschafterstellen-Ethik-Code-f-r-M-nchen-2022-vor.html>

¹¹

http://www.stuttgart.ihk24.de/recht_und_steuern/Wirtschaftsrecht/Compliance_und_Geldwaesche/971406/Compliance.html

<http://www.business-wissen.de/artikel/compliance-unternehmenspolitik-und-ethische-grundsaeetze-verbinden/>

das Unternehmen bzw. der Verein/Verband damit sichtbar auf seine ethischen Grundsätze und transportiert die Botschaft an Geschäftspartner usw., um diese in ethisches Verhalten einzubinden, zugleich aber eine Abschreckungswirkung zu erzielen. Der Lieferant, der weiß, dass in einem Unternehmen Compliance aktiv gelebt wird, hat ein höheres Risiko, wenn er eine Bestechungsleistung anbietet. Zudem werden Außenstehende animiert, Unregelmäßigkeiten an die Firmenleitung zu melden. Immerhin kommen rund 60 % aller kriminellen Akte in der Wirtschaft über Hinweisgeber ans Licht - eigene Kontrollmechanismen wie z.B. die Revision spielen eine geringere Rolle.

Da Compliance inzwischen auch ein Imagefaktor ist, spricht schon das für eine offensive Kommunikation.

Für die notwendige Bewusstseinsbildung bei den Beschäftigten sind zusätzlich Schulungen nötig. Entscheidend ist dabei, die Vorgaben mit Alltagssituationen zu verbinden, d.h. die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen. Wie werden Werte gelebt, wie geht man auch unter Zeitdruck mit schwierigen Situationen um, wo ist mehr Transparenz nötig, z. B. die Offenlegung eines Interessenkonflikts. Oftmals gibt es keine eindeutigen Antworten, Ethik wäre einfach, wenn es nur um ja oder nein geht. Die Grauzonen zu erkennen und Fehler zu vermeiden, trotzdem aber entscheidungsfreudig zu bleiben – darin besteht die Herausforderung. Letztlich muss der gesunde Menschenverstand zum Tragen kommen, nicht mehr und nicht weniger. Zuviel Bürokratie und erhobener Zeigefinger sollten vermieden werden, sie sind eher kontraproduktiv und hemmen den Einzelnen.

3.8 Kontrolle, Ermittlungen und Sanktionen

Kontrolle ist unerlässlich, um die Ernsthaftigkeit unter Beweis zu stellen, aber auch um abweichendes Verhalten, das sich nie völlig verhindern lässt, zu entdecken. Neben kontinuierlichen Kontrollmaßnahmen (z.B. Revision, Stichproben in Risikobereichen – siehe z.B. Anti-Doping-Kontrollen) spielen Hinweisgebersysteme eine wichtige Rolle.¹² Sie eröffnen die Möglichkeit, Beobachtungen weiterzugeben, ohne selber Angriffen ausgesetzt zu werden. Dies funktioniert aber nur, wenn in einem vertraulichen, geschützten Rahmen auf Unregelmäßigkeiten aufmerksam gemacht werden kann. Erforderlich ist eine gesicherte Schweigepflicht, wie sie Anwälte bieten können, und ein verantwortlicher Umgang mit den erhaltenen Informationen. Auch die Existenz eines solchen Systems kann potentielle Täter abschrecken, sie müssen mehr auf der Hut sein und ihre Handlungen tarnen, damit sie nicht auffallen. Während im Anti-Dopingkampf ein solches System weiterhin fehlt, haben die Deutsche Fußball-Liga und der Deutsche Fußball-Bund bereits 2011 einen Ombudsmann gegen Spielmanipulationen berufen.¹³ Dieses Modell findet inzwischen international Nachahmer.

¹² <http://www.ombudsmann-korruption.com/hinweisgebersysteme-vermoegen-schuetzen-haftung-vermeiden/>

¹³ www.gemeinsam-gegen-spielmanipulation.de

3.9 Berichtswesen und Monitoring

Um sicherzustellen, dass die Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden und effektiv sind, sollte neben einer regelmäßigen Berichterstattung über das Vorgehen – bei einem Verband z.B. Aufnahme der wesentlichen Elemente in den Jahresbericht eines jeden Gremiums – auch die Wirksamkeit des Compliance-Systems überprüft werden. Es genügt nicht, Schulungen durchzuführen, ohne zu klären, ob und wie die Beschäftigten die Inhalte aufgreifen, d.h. was mit den Schulungen erreicht wird.

Risiken können sich ändern, neue hinzukommen, deshalb kann auch die Risikoanalyse nie als abgeschlossen angesehen werden.

3.10 Werteorientierung als entscheidendes Ziel

Die größte Herausforderung besteht darin, Compliance als Grundlage für eine gelebte Werteorientierung im Unternehmen bzw. Verein/Verband zu installieren und somit Eigenverantwortung zu stärken, nicht aber durch bürokratische Vorgaben abzuwürgen. Angst ist ein schlechter Ratgeber, es ist immer besser, die positiven Aspekte von Regeltreue zu betonen, statt vorrangig auf Abschreckung zu setzen.

Fairness ist der zentrale Wert des Sports, Compliance setzt daher eigentlich nur um, was bereits angelegt ist. Insofern sollte es leichter als in der Wirtschaft möglich sein, einen Großteil der Sportlerinnen und Sportler dazu zu motivieren, am Kulturwandel mitzuwirken. Vielleicht können dann sogar Unternehmen eines Tages vom Sport lernen, wie ein Kulturwandel hin zu wertebasiertem Handeln herbeizuführen ist.

4 Besonderheiten Sport

Der Sportsektor weist - neben den spezifischen Risiken wie z.B. Doping – einige Besonderheiten auf, die bei der Entwicklung und Umsetzung von Compliance zu berücksichtigen sind. Die wesentlichen Aspekte werden in den folgenden Abschnitten kurz skizziert.

4.1 Ehrenamt

Die ehrenamtliche Führung im Sport - bis hinauf zu internationalen Verbänden, auch wenn manche von ihnen inzwischen beträchtliche Aufwandsentschädigungen zahlen – macht es notwendig, bei der Einführung von zusätzlichen Maßnahmen, z.B. Schulungen, die zeitliche Belastung im Blick zu haben. Anders als bei Angestellten kann nicht einfach von oben etwas verordnet werden, es ist noch mehr Überzeugungsarbeit nötig. Good Governance sollte daher so weit wie möglich in den normalen Ablauf, z.B. Überleiter-Aus- und Fortbildung, integriert werden. Dabei ist zu beachten, dass Ehrenamtliche sich nicht nur zusätzlich belastet, sondern zudem ihr Engagement unzureichend gewürdigt sehen können. So lehnten Teile des Sports die Vorlage von Führungszeugnissen für in der Jugendarbeit Tätige zur Verringerung des Risikos von Sexualdelikten ab, weil sie dies für Misstrauen und eine unzumutbare Belastung des Ehrenamts hielten.

4.2 Vereins- und Verbandsstruktur

Während Unternehmen Compliance von der Spitze her einführen und die Beschäftigten entsprechend verpflichten, verlangt der demokratische Aufbau von Vereinen und Verbänden das Einverständnis der Mitglieder. Die Prozesse können daher länger dauern oder auch von Machtkämpfen beeinflusst werden. Auf internationaler Ebene spielen unterschiedliche politische und kulturelle Gegebenheiten eine Rolle. Dies zeigte sich z.B. im Reformprozess des Welt-Fußball-Verbandes FIFA, der nach den Korruptionsvorfällen rund um die Vergabe des FIFA World Cup 2018 und 2022 im Dezember 2010 und bei den Wahlen im Juni 2011 eingeleitet wurde. Die Beharrungskräfte derjenigen, die von gewohnten Privilegien und Pfründen nicht lassen wollen, sind weltweit noch groß.

4.3 Interessenkonflikte

Ein Interessenkonflikt besteht, wenn eine in einem Amt (Beruf oder Vereinsfunktion) zu treffende Entscheidung von anderen - z.B. persönlichen - wirtschaftlichen oder ideellen Interessen unzulässig beeinflusst werden könnte. Eine typische Konstellation: Die Personalchefin eines Unternehmens stellt bei der Sichtung von Bewerbungen fest, dass sich die Tochter ihrer besten Freundin beworben hat. Solche Situationen lassen sich nicht vermeiden, entscheidend ist, wie damit umgegangen wird. Notwendig sind die Offenlegung gegenüber Vorgesetzten oder dem jeweiligen Gremium sowie die Abgabe der Aufgabe an eine andere Person bzw. der Verzicht auf eine Teilnahme an der Beratung und Abstimmung. Nur so wird eine objektive Entscheidung sichergestellt und jeglicher Verdacht von Mausehelei ausgeschlossen.

Im Sport sind Interessenkonflikte weit verbreitet, das ergibt sich schon aus der ehrenamtlichen Struktur und der Verflechtung mit anderen gesellschaftlichen Bereichen, aber auch strukturell aus vielfacher Ämterhäufung. An einem Bewusstsein für gefährliche bzw. unzulässige Verquickungen von verschiedenen Funktionen und/oder persönlichen Interessen mit denjenigen des Vereins/Verbands fehlt es aber meist noch.

Das zeigt sich besonders deutlich an der Besetzung des Aufsichtsrates der Nationalen Anti-Doping-Agentur („NADA“) mit Vertreter/innen aus Politik und Spitzensport. Es ist kaum möglich und lässt sich vor allem nicht glaubhaft nach außen vermitteln, einerseits Medaillen für den eigenen Verband zur Sicherung der Förderung anstreben zu müssen und andererseits sich für ein möglichst effektives Anti-Doping-System einzusetzen. Ganz davon abgesehen, dass mögliches Insiderwissen einen Vorteil für die eigenen Athlet/inn/en bieten könnte. Die absolute Unabhängigkeit der NADA ist als Teil funktionierender Compliance im Sport dringend erforderlich.

4.4 Hospitality

Lange Zeit wurden VIP-Einladungen zu Sportevents locker gehandhabt. Manche Bundesliga-Manager hatten immer ein paar Tickets dabei, die sie großzügig bei passender Gelegenheit weitergaben. So erhält man sich Freundschaften – und manche Vorteile für den Verein. Mit dem Aufkommen von Compliance hat sich der Wind gedreht, insbesondere große Wirtschaftsunternehmen begannen, Einladungen restriktiv zu handhaben. Manchmal wurde (und wird) dabei das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. So wichtig es ist, Auswüchsen einen

Riegel vorzuschieben – der Austausch ist ein unverzichtbarer Bestandteil der wirtschaftlichen Entwicklung und des sozialen Lebens in einer Gesellschaft. DFL und DFB haben dazu bereits 2011 einen Leitfaden entwickelt, der wichtige Hilfestellungen gibt.¹⁴

4.5 Die Rolle der Sponsoren

Einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklungen im Sport haben die Sponsoren. Solange die Gelder fließen, auch wenn ethische Gesichtspunkte außer Acht gelassen, z.B. Doping und Spielmanipulationen nur unzureichend bekämpft, werden, gibt es keinen Änderungsdruck. Nachdem zuletzt immer deutlicher wurde, dass der angestrebte Sponsoringerfolg, insbesondere ein positiver Imagetransfer, durch Missstände im Sport gefährdet wird, fangen Sponsoren und Sportausrüster an zu reagieren. Im Oktober 2013 beendete PUMA die Zusammenarbeit mit dem Fußballverband Südafrikas wegen des unzureichenden Umgangs mit Spielmanipulationen.¹⁵

¹⁴ http://events.dfb.de/uploads/media/dfb_broschuere_hospitality_09-11_100dpi.pdf

¹⁵ <http://www.rp-online.de/sport/fussball/international/andere-ligen/puma-beendet-zusammenarbeit-mit-nationalelf-aid-1.3754928>